

**LEADS DE LA OPORTUNIDAD A LA VENTA: PROPUESTA METODOLÓGICA
PARA POTENCIAR LA COMPRA DE VEHÍCULOS EN BOGOTÁ A PARTIR DE
PROSPECTOS DIGITALES**

NATHALIA ROMÁN LÓPEZ

LEONARDO VEGA PARRA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

BOGOTÁ

2020

**LEADS DE LA OPORTUNIDAD A LA VENTA: PROPUESTA METODOLÓGICA
PARA POTENCIAR LA COMPRA DE VEHÍCULOS EN BOGOTÁ A PARTIR DE
PROSPECTOS DIGITALES**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Mercadeo**

NATHALIA ROMÁN LÓPEZ¹

LEONARDO VEGA PARRA²

Asesor metodológico y temático: Juan Carlos Monroy Osorio, M. I.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
BOGOTÁ**

2020

¹ nataliaromanlopez@gmail.com

² leonardovegap@hotmail.com

Resumen

El proceso de compra de un vehículo está migrando de manera acelerada al mundo digital porque los consumidores se informan antes de realizar una compra o visitar un punto de venta. En Bogotá, el tráfico presencial y telefónico de sala está decreciendo y es cada día más habitual la solicitud de información o de cotización de vehículos provenientes de los distintos canales digitales que el sector automotor pone a disposición del cliente: motores de búsqueda, redes sociales, chats, formularios, sitios web y páginas de destino. El problema radica en que se alcanzan grandes volúmenes de prospectos, que se entregan en forma de *leads* a la fuerza comercial y que no se convierten en una venta efectiva. El objetivo de esta investigación es diseñar una metodología a través del mapa de experiencia del cliente para potenciar la gestión comercial de vehículos en prospectos con origen digital para la industria automotriz en Bogotá; se utilizaron como sujetos de estudio hombres y mujeres mayores de 18 años, ubicados en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños, que posean vehículo o que deseen o hayan participado en el proceso de compra correspondiente. El método cualitativo elegido para recolectar y analizar datos fue la entrevista en profundidad estructurada. Se espera aplicar la metodología propuesta en un concesionario representante de la marca Chevrolet en la ciudad de Bogotá.

Palabras clave: mercadeo de servicio, mercadeo comercial, mercadeo digital, comercio electrónico, prospecto, mapa de experiencia del cliente, omnicanal.

Abstract

Vehicle purchasing process is migrating to an accelerated way towards the digital worlds, due to consumers are informing themselves before making a purchase or attending a point of sale. In Bogota, sales presential demand and call is decreasing, and every day is strengthened the request of information or vehicle quotation through digital channels, that the automotive industry release to the customers: search engines, social media, peer to peer chats, forms, web sites, landing pages. The issue takes place when

volume prospects are reached, delivered as leads but not transformed into effective sales. The objective in this research is to design a methodology through a customer experience map, to increase commercial management of prospects vehicles with digital origin to the automotive industry in Bogota; man and women above 18 years old were used as study subjects, located in the city of Bogotá and near towns, that possess a vehicle or desires or have been participants in a correspondent purchase process. Deep structured interview was the qualitative methodology chosen to recollect and analyze data. It is expected to apply the proposed methodology in a vehicle dealer of the Chevrolet brand in the city of Bogota.

Key words: *service marketing, commercial marketing, digital marketing, leads, electronic commerce, customer journey map, omnichannel.*

1 Introducción

La apertura y la facilidad de acceso a la información que internet ha entregado a la sociedad han evolucionado la forma en que las personas compran; en la actualidad, antes de una transacción, los compradores consultan paginas oficiales, blogs, videos y opiniones, además del producto en varias tiendas, para encontrar una oferta que les satisfaga; además, exploran cómo los productos pueden aportar a su calidad de vida y con el tiempo se hacen cada vez más expertos.

Este comportamiento implica que las empresas también estén migrando de lo físico a lo virtual mediante la inversión en *apps* móviles, portales cada vez más sofisticados, realidad virtual y, por supuesto, publicidad digital, para atraer a dicho consumidor e interactuar con él en su viaje de compra.

De esta tendencia global también es partícipe el sector automotor en Colombia, en el que el 93% de las personas que buscan un automóvil en el país utilizaron motores de búsqueda en línea. En el momento de iniciar el proceso, el 82% de los prospectos no

se han decidido por una marca y el primer paso que toman es buscar por internet, con lo que dejan a un lado la visita al concesionario (Google, 2016).

Esta tendencia es el factor motivante para el desarrollo de investigaciones, enfocadas hacia el diseño y las metodologías para potenciar las compras en el sector automotor, que tienen en cuenta las variables que existen alrededor del diseño, como el servicio y los actores que intervienen en él y las experiencias del usuario, así como posibles influenciadores, motivadores e inhibidores, presentes en los canales que visita el usuario en su viaje de compra.

Entender cómo este usuario inicia el viaje, si lo hace a partir de una búsqueda en línea y si se puede convertir en un cliente activo del sector. Este análisis se llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad estructuradas aplicadas a hombres y mujeres mayores de edad, laboralmente activos y que posean vehículo o deseen o hayan participado en el proceso de compra correspondiente.

En la presente investigación se plantea una situación de estudio que concluye en una propuesta de ruta para experiencia de compra de un vehículo en el que intervienen canales digitales a lo largo del proceso, que empieza por la adquisición de prospectos calificados para el sector automotor que se traducen en *leads*, definidos como “los posibles consumidores que visitan su sitio web, se interesan en su productos o servicios y proporcionan voluntariamente su información de contacto” (Louis, s.f., p. 4). A partir de la investigación se evidenciaron comportamientos de los usuarios que les permiten a las compañías maximizar la rentabilidad de estas oportunidades de venta y los puntos de contacto inmersos en el proceso.

2. Situación de estudio

2.1 Evolución de la pauta y la publicidad en el sector automotor

Desde los albores de la industria automotriz a finales del siglo XVII, pasando por su masificación en el siglo XX gracias a Henry Ford y a su evolución hasta la actualidad, la

búsqueda de la eficiencia en la comercialización de los vehículos ha sido un tema presente en la agenda del sector: invertir de manera adecuada la menor cantidad de recursos posibles para conseguir la venta (A. T. Kearney, 2017).

Dicha consigna que implica identificar un mercado viable desde los puntos de vista de la logística, del ámbito financiero y de la infraestructura, tanto comercial como vial, para el usufructo del bien y, por supuesto, cubiertos estos temas, el desarrollo de estrategias que le permitan a un público objetivo conocer, por lo menos en un nivel básico, la marca del fabricante, el vehículo, algunas características y la forma de acceder a él. Por lo anterior, las áreas de mercadeo, publicidad y ventas del sector automotor se han valido de los avances tecnológicos y de las innovaciones en medios y canales de comunicación con el fin “simple” de lograr conectar a un prospecto con un vendedor, lo que ha transformado poco a poco el modelo tradicional de venta (Xinwu, 2009).

Si se realizara una revisión histórica de la participación de la industria automotriz en los distintos medios publicitarios se vería que en cada época dicho sector se ha valido de cada medio disponible para capturar la atención de los posibles clientes y los ha invitado a contactar y, sobre todo, a visitar la superficie de venta en la que pueda adquirir un vehículo (Bajracharya, Morin y Radovich, 2014).

Por tal motivo, de acuerdo con Nielsen (2013), el sector automotor en el mundo representó el 8% de la inversión en publicidad total por sectores, se ubicó en el quinto lugar y que empresas como GM invirtieron de manera consistente, según el portal Statista, más de 2.8 billones de dólares por año desde 2007 hasta 2017 solo para el mercado de Estados Unidos (Nielsen, 2013).

Si bien la inversión en términos económicos ha sido representativa y constante, la mezcla de medios que la componen no lo ha sido, lo que se debe al impacto que mega tendencias, como el empoderamiento del individuo y el acceso a la tecnología, enunciadas por la firma consultora KPMG International y Mowat Centre (2014), impactan en la manera en que los jugadores en la industria median su relación con el cliente, sobre todo con el auge digital en el que "los consumidores son más educados hoy en día, exigen más información que nunca antes, con tantas opciones de productos

y servicios disponibles, los consumidores quieren confianza en que están tomando la mejor decisión de compra” (Schoenbachler, Gordon, Foley y Spellman, 1997, p. 4).

La mencionada evolución del cliente impacta la mezcla de medios y la estrategia de negocio del sector automotor, en forma más rápida o lenta según el mercado, lo que modifica los niveles de inversión, tal como se puede ver en el caso estudiado por Héctor Martínez (2011), en el que se expone que para el año 2007 GM ya había tomado la decisión de invertir el 50% del presupuesto de publicidad en medios digitales para el mercado de Estados Unidos, mientras que para América Latina el reto para el entonces gerente de mercadeo, Jaime del Valle, era lograr que los concesionarios de la zona invirtieran en medios “no tradicionales” (Martínez, 2011, p. 2).

Hoy, 12 años después la inversión en publicidad digital en Latinoamérica, según la firma eMarketer, ronda los 16 billones de dólares anuales y se espera que para 2022 llegue a los 44.3 billones de dólares, de los cuales el 41.9% se espera sea en publicidad móvil, lo que desplazaría los medios tradicionales que en la mencionada zona pesan hoy el 73.3%, mientras que el promedio del mundo es 56.5% (Inversión en medios digitales crece en Latinoamérica, 2018).

En el caso específico de Colombia, la inversión para medios digitales en 2017 fue de 600.330 millones, de modo que superó, por primera vez, a la inversión radial y alcanzó el 22% de la participación en inversión, con lo que quedó en el segundo puesto en importancia después de la televisión (Así fue la inversión publicitaria en Colombia en 2017, 2018)

Las cifras anteriores permiten comprobar que en el país las empresas están siendo partícipes de una tendencia global, situación de contexto que enmarca al mirar de cerca el sector automotor, que es la razón de ser de este documento: convertir en ventas los contactos que se generan en el entorno digital.

Los consumidores dependen cada vez más de lo digital, y especialmente de los dispositivos móviles, para investigar, encontrar ofertas, obtener asesoramiento automático en tiempo real para ayudarlos en su viaje de

compra de automóviles. Hoy en día, estas interacciones digitales influyen en las decisiones de los compradores tanto como (y potencialmente incluso más que) el vendedor en el concesionario, y debido a que aún no podemos comenzar y terminar de comprar un automóvil en línea, es fundamental para las marcas ganen los primeros micro momentos para llevar a la gente al concesionario (Chen, Manwani y Shin, 2017, p. 1).

2.2 Antecedentes globales

A partir del crecimiento y la masificación de la internet y su desarrollo como canal publicitario en 1994 cuando Hot Wire vendió el primer anuncio de publicidad en una página web; en 2000 Google comenzó a comercializar *adwords* con la venta de anuncios de acuerdo con las palabras buscadas; en 2004 se llegó al desarrollo del negocio del web 2.0 en el que se desarrollaban páginas o canales con contenido para atraer navegantes y se vendían espacios en ellas de conformidad con el tráfico y se evolucionó hasta 2009, cuando se comenzó a hablar de su uso en los medios sociales como modalidad para vender pauta con beneficios de un conocimiento más profundo del cliente (Nosrati, Karimi, Mohammadi y Malekian, 2013) y todo lo expuesto ocurrió, aunque solamente han pasado 25 años.

25 años en que las organizaciones de distintos sectores, incluido el automotor, con más o menos conocimiento, han abordado en sus agendas el mercadeo digital como herramienta para conseguir clientes y ventas, por lo que el tema ha sido abordado por la academia, consultoras y hasta equipos de las organizaciones desde distintas ópticas (Xinwu, 2009).

Documentos, estudios y artículos científicos que van desde el conocimiento técnico y descripción de los elementos que componen el mercadeo digital (Nosrati et al., 2013), hasta el análisis del comportamiento del consumidor frente a los desarrollos de los medios digitales (Berman y Marshall, 2014), el comercio electrónico (Seoane, 2005), el embudo de ventas (Martin, 2010), el uso, el entendimiento y la manipulación de los datos recogidos y su potencial para el desarrollo de estrategias (Schoenbachler et al.,

1997) y la omnicanalidad para el mapeo de puntos de contacto en el viaje de experiencia del cliente (Barwitz y Maas, 2018), además de desarrollos conceptuales para explicar el comportamiento del cliente a partir de la interconexión de puntos de contacto físico, digitales y sociales de mayor o menor intensidad como un escenario de experiencia del cliente tridimensional (Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell y Zaki, 2018) y artículos enfocados hacia métodos para la generación de *leads* (Louis, s.f.) y su potenciamiento mediante la administración de los canales que los generan (Devyatkova, 2017), sin olvidar el entendimiento de la experiencia del cliente a través del mapa de experiencia del cliente en por lo menos cuatro categorías: propiedad de la marca, propiedad del socio, propiedad del cliente y social, externo o independiente (Lemon y Verhoef, 2016).

Por supuesto, como antecedentes a la situación de estudio se encontraron investigaciones más específicas orientadas hacia sector automotor, como los micromomentos para tener en cuenta por un concesionario para captar un cliente que está en búsqueda de un nuevo vehículo (Google, 2016), los estudios sobre modelos de venta en comercio electrónico para el sector automotor (Xinwu, 2009) y sobre la entrega de experiencias superiores en el mercado automotor (A. T. Kearney, 2014) y sobre el comportamiento de los clientes en el momento de iniciar un viaje de compra.

Por último dentro de los antecedentes expuestos en el documento conviene citar dos párrafos de del informe de la consultora McKinsey (2015) que enmarcan el origen, el objetivo de este trabajo, su alcance y su justificación:

En 2012, el 70 por ciento de los compradores declaró a Internet como una fuente importante para recopilar información, desplazar folletos, anuncios e informes de pruebas (Anexo 8). Hace cinco años, los clientes visitaban a los concesionarios un promedio de cinco veces antes de comprar un automóvil; ahora entran en la sala de exposición bien informados, lo que le da al concesionario la oportunidad de convertir el navegador en un comprador.

Los concesionarios siguen siendo importantes en la toma de decisiones y en las experiencias generales del cliente, pero menos en las fases de

investigación y comparación de productos. Por otra parte, deben proporcionar una interacción atractiva y una experiencia convincente en todos puntos de contacto en el proceso de toma de decisiones del cliente y en la experiencia posterior a la compra. La ruta de compra y la experiencia posterior a la compra se componen de múltiples puntos de contacto y son dos de las áreas más innovadoras para que un cliente realmente tenga una experiencia superior (Mckinsey, 2015, p. 15).

2.3 Alcances

El diseño de experiencias y el mapeo del viaje del cliente para la compra de un producto o usufructo de un servicio son herramientas de análisis puestas al servicio de la mercadotecnia y aplicadas en este documento al sector automotor en la ciudad de Bogotá, para el entendimiento y el diseño de una propuesta metodológica de la experiencia de compra de un vehículo para un cliente que realiza su primer contacto con el concesionario a partir de una solicitud nacida en un entorno digital (*lead*) en la que se tuvieron como marco temporal los meses de enero a diciembre de 2019; en el desarrollo de la investigación se enuncian otras fuentes de contacto inicial, como la visita a concesionario o la llamada telefónica como referencia, pero no se detallan.

2.4 Justificación

Durante la última década, Colombia ha sido registrada en las estadísticas regionales como uno de los países con mayor índice de crecimiento en usuarios de internet al contar para el primer trimestre de 2018 con 30.4 millones de conexiones a internet entre fijas y móviles (MinTIC, 2018), con 29 millones de usuarios activos en redes sociales y ocupar el cuarto puesto en la región en cuanto a transacciones digitales, que generaron en 2016, en equivalencia, el 1.6% del PIB (CCCE, 2018). Incluso, existe un ministerio de las TIC y se creó desde 2008 la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, que tiene por visión “promover el crecimiento exponencial y armónico del comercio electrónico y ser el gremio referente del sector, logrando que Colombia sea el país número uno en penetración del comercio electrónico en la región” (CCCE, 2018)

Se entiende, entonces, que para que una organización pueda avanzar al ritmo de la tendencia digital que se está marcando en el país se requiere el análisis de capacidades, recursos, infraestructura, procesos y datos para lograr resultados favorables (Bolton et al., 2018, p. 25), análisis que no se limita únicamente a la cara interna de la entidad, sino a la manera como los clientes potenciales interactúan con ella, desde el primer contacto digital hasta la transacción.

Es importante para el sector automotor identificar y potenciar las oportunidades que el entorno está proponiendo mediante el diseño de procesos y métodos que logren generar experiencias que faciliten el entorno del negocio, tal como lo están haciendo los sectores de las comunicaciones, el entretenimiento y el consumo masivo, que participan con los porcentajes más altos en cuanto a comercio electrónico en Colombia (KPMG y Mowat Centre, 2017).

Al entrar en el tema del diseño de la experiencia de compra enfocada hacia el sector automotor, se encontraron literatura y casos de negocio expuestos en plataformas como Think with Google para países desarrollados, como Estados Unidos o Alemania, y regionales, como México e incluso Argentina, pero ninguno conocido de manera pública o con un enfoque académico científico para Colombia u orientado hacia Bogotá, que representa el 32.6% de las ventas de automóviles en el país (Fenalco, 2018).

De esta manera, la elaboración de una propuesta metodológica basada en el diseño de experiencia de cliente para potenciar la venta de vehículos en Bogotá a partir de prospectos digitales contribuiría al desarrollo del sector automotor en la ciudad y abriría una línea de trabajo para los profesionales de mercadeo que trabajan en el sector o que interactúan con él.

2.5 Pregunta relacionada con la investigación

¿Cuál es la metodología ideal para potenciar la venta de vehículos en Bogotá a partir de prospectos digitales?

3 Objetivos, general y específicos

3.1 General

Diseñar una metodología para potenciar la compra de vehículos por medio de prospectos digitales para la industria automotriz en Bogotá.

3.2 Específicos

- Describir la experiencia actual del cliente digital y de los actores involucrados en el proceso en la industria automotriz en Bogotá.
- Identificar oportunidades de mejora en la experiencia de compra del prospecto digital para convertir a cliente.
- Identificar los principales elementos esperados por el prospecto de origen digital para la compra de un vehículo.

4 Marco de referencia conceptual

A continuación se explican los conceptos que soportan la investigación desde el punto de vista teórico:

4.1 Servicio y experiencia del usuario

“El servicio no es una decisión operativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (Couso, 2005, p.1). El servicio es algo que se puede mejorar si se quiere hacerlo. Una definición aceptada comúnmente es la siguiente: “todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio” (Couso, 2005, p.1).

Las experiencias de servicio son el resultado de las interacciones entre las organizaciones, los procesos y sistemas relacionados, los empleados que prestan el servicio y los clientes (Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithaml, 1997). La literatura en mercadeo de servicios ha argumentado que el encuentro de servicio puede ser el antecedente más importante de la evaluación del cliente sobre el resultado del servicio (Lehtinen y Lehtinen, 1982).

El concepto de la experiencia del usuario tiene su origen en el campo del mercadeo y está muy vinculado con el concepto de experiencia de marca, que es la pretensión de

establecer una relación familiar y consistente entre consumidor y marca. En el contexto del mercadeo, un enfoque centrado en la experiencia del usuario conllevaría no solo analizar los factores que influyen en la elección de un determinado producto, sino también analizar cómo los consumidores usan el producto y la experiencia resultante de su uso (Kankainen, 2002); Dillon (2001) define “la experiencia del usuario como la suma de tres niveles: acción, qué hace el usuario; resultado, qué obtiene el usuario y emoción, qué siente el usuario” (p. 4).

Para Kankainen (2002), la experiencia del usuario es resultado de una acción motivada en un contexto determinado, con especial énfasis en la importancia condicionante de las expectativas del usuario y las experiencias previas y, por tanto, en la capacidad de influencia de la actual experiencia en sus expectativas y las futuras experiencias (p. 6).

4.2 Administración de prospectos o *leads managment*

El mercadeo digital nació del auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender internet y consiste en utilizar las técnicas del mercadeo tradicional en entornos digitales. El mercadeo digital va dirigido a una gran masa, en la que cada uno de los individuos debe sentirse único, especial, de tal modo que se retome el trato personal ofrecido sus clientes habituales en otras épocas, pero todo ello en un entorno digital (Castaño y Jurado, 2016). “En el futuro, todas las empresas necesitarán comercializadores con conocimientos actualizados del mercadeo digital para tener éxito” (Chaffey, y Ellis-Chadwick, 2019 p. 20).

El mercadeo digital está transformando la forma de hacer negocios porque amplía las audiencias y los consumidores ahora tienen acceso a la información en forma fácil y cuentan con diferentes plataformas para buscar y encontrar lo que desean en cualquier parte del mundo y comprarlo sin barreras. Las empresas están ensanchando sus mercados y trabajando en ser competitivas en las nuevas herramientas digitales para abordar los actuales comportamientos del consumidor (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

Hoy en día, los clientes tienden a usar más canales y puntos de contacto durante su viaje de compras, ya sea en la etapa de búsqueda, en la de compra o en la posterior a ella (Weinberg, Parise y Guinan, 2007), de tal forma que los clientes pueden recopilar información en un canal pero comprar en otro, lo que ha sido analizado más a fondo al considerar la sala de exposición, la investigación en tienda, la compra en línea o búsqueda en línea y la compra en la tienda (Gensler, Neslin y Verhoef, 2017).

La gestión del canal se refiere al proceso por el cual una empresa analiza, organiza y controla sus canales (Mehta, Dubinsky y Anderson, 2002). En fecha reciente, Verhoef, Kannan e Inman (2015) definieron la gestión omnicanal como “la sinergia de los numerosos canales disponibles y puntos de contacto del cliente que tienden a optimizar la experiencia del cliente y el rendimiento a través de los canales” (p. 176). Si todos los canales están conectados, los clientes pueden comenzar su viaje en un canal y completarlo en otro, lo que resulta en una perfecta experiencia que aumenta la conveniencia y el compromiso y asegura una coherencia de la experiencia de marca (Aparicio y Zorrilla, 2015). Mientras que multicanal se refiere a tener presencia en varios canales que luego trabajan por separado, en un entorno omnicanal los canales trabajan juntos, de manera que los clientes pueden usar canales digitales para la investigación y la experiencia de la tienda física en un solo proceso y lograr la transacción; debido a que los canales se gestionan en forma conjunta, los clientes esperan tener la misma experiencia de marca donde sea y cuando sea que interactúen con la empresa (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014).

En el contexto del mercadeo digital, los *leads* se definen como “los posibles consumidores que visitan su sitio web, se interesan en su productos o servicios y proporcione voluntariamente su información de contacto ”(Louis, s.f., p. 4). Un visitante del sitio web se convierte en un *lead* cuando realiza una de las siguientes acciones: registrarse para una prueba gratuita de producto, llenar formulario de contacto en el que proporciona de manera voluntaria sus datos, llamar o enviar correo electrónico para obtener mayor información de los productos o servicios (Louis, s.f.).

Tal como aducen Toledano Cuervas-Mons y Miguel San Emeterio (2015), la generación de *leads* es el proceso de llevar a los extraños al sitio web, como posibles clientes. Este primer acercamiento puede que no genere de inmediato una compra pero se capturan los datos del contacto y el reconocimiento de marca (p. 993). Este es el comienzo para ingresar en el embudo de *leads*, que es “un sistema que se enfoca en capturar una gran cantidad de prospectos y empujarlas desde la parte superior del embudo hasta el extremo inferior, lo que las convierte en clientes reales que compran” (Louis, s.f., p. 9).

Un embudo típico se divide en tres partes: la parte superior del embudo (*top-of-funnel* o TOFU) es la etapa en la que se obtiene la mayor cantidad de prospectos porque en ella están al comienzo de su viaje de ventas y solo son conscientes del producto o servicio, pero todavía no están listos para comprar desde el sitio. Un gran segmento de vendedores cree que la parte superior del embudo no es tan importante; por el contrario, es quizás la principal del embudo (extracción de información y de datos del prospecto y se ofrece el servicio o producto general). Después de todo, sin optimizar la parte superior, ¿cómo atraería a la gente? En esta parte se capta la atención de un cliente y se conserva durante todo el proceso de compra.

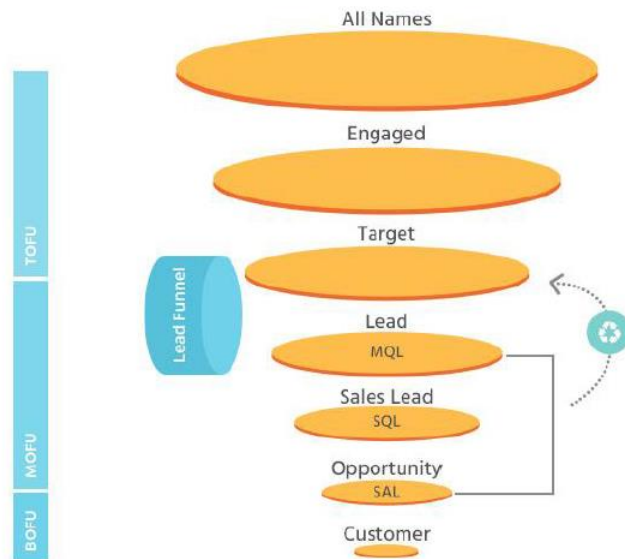
Parte media del embudo (*middle-of-funnel* o MOFU), cuyo objetivo es que el prospecto se familiarice con los negocios, los productos y los servicios. Deberá dar a los que lleguen al blog, al sitio web, a la página de destino, etc. una mejor comprensión de cómo puede la empresa ayudarles y aquí también se entrega la oferta que se prometió en la parte superior del embudo.

La parte media del embudo es la oportunidad de ganar confianza, porque se contacta al *lead* y se identifica la clase de prospecto, que se debe pasar al equipo comercial para continuar el proceso de ventas o que se debe descartar o dejar incubando.

En el fondo del embudo (*bottom-of-funnel* o BOFU) finalmente se convierte la venta en un pago real; el fondo del embudo sigue siendo una de las etapas más críticas del proceso de generación de *leads*. En ella se promocionan ofertas que sean específicas. Se generan dos tipos de prospectos: oportunidades, que son

clientes potenciales, listos para gastar, y lo que se necesita es mantener su interés, porque querrán algo más, como una prueba gratuita, demostraciones o descuentos y clientes, que al final generan la compra (Louis, s.f., pp. 10-12).

Ilustración 1. Embudo de prospectos



Fuente: Louis (s.f., p. 78)

Los clientes están expuestos a una amplia variedad de ofertas, productos y servicios. Es necesario comprender su comportamiento y viaje a través del embudo para trazar una estrategia efectiva de generación de *leads*, con el fin de lograr la conversión, que en algunas ocasiones se puede dar en la tienda física o por medio en línea de comercio electrónico (Louis, s.f.) , si se entiende último como “cualquier tipo de operación comercial en que la transacción se realiza mediante algún sistema de comunicación electrónico que no se requiere el contacto físico entre comprador y vendedor” (Seoane, 2005, p. 1).

El comercio electrónico cubre los procesos mediante los que se busca llevar a cabo transacciones con los consumidores y proveedores, con inclusión de actividades como

ventas, promoción, toma de órdenes, entrega, servicios al consumidor y manejo de la lealtad del consumidor (Malca G., 2001).

La empresa, además, puede tener comunicación bidireccional e instantánea con quien la observa y así la audiencia conocerá las ofertas del día u otra información que estime adecuada para impulsar sus ventas (Malca G., 2001).

4.3 Mercadeo comercial

Se define el mercadeo comercial como mecanismo para garantizar que las necesidades de las cuentas claves se reconocen en el proceso de planificación de la marca y en el diseño de los elementos de la mezcla de mercadeo, en particular la promoción de ventas. Existe para garantizar que las prioridades de la marca se reflejen en el desarrollo del canal comercial y los planes de clientes de cuentas clave (Dewsnap y Jobber, 1999).

Las relaciones de colaboración y productivas entre los departamentos de ventas y mercadeo, combinadas con la alineación de los objetivos de cada uno de ellos, son requisitos previos para el desarrollo y la implementación efectiva y eficiente de la estrategia de mercadeo en cualquier sector empresarial (Guenzi y Troilo, 2007). Sin embargo, ante la necesidad de satisfacer a los clientes más fuertes y sofisticados y el creciente alcance asociado de la oferta de productos con una combinación de productos, servicios e información, las relaciones de colaboración entre ventas y comercialización en el suministro de empresas de bienes de consumo se han convertido en un imperativo estratégico aún mayor (Piercy, 2006). El modelo tradicional de interacción entre ventas y mercadeo en empresas de bienes de consumo supone un proceso secuencial en el que la gestión de productos y los planes de mercadeo están a cargo de personal de ventas en mayoristas y minoristas, lo que supone extensos compromisos estratégicos; el mercadeo inicia, lidera y controla el plan de mercadeo, mientras que las ventas son responsables de la implementación (Céspedes, 1993).

4.4 *Customer journey map*

Como lo afirman Norton y Pine (2013), el mapa de experiencia de cliente (*customer journey*) significa la secuencia de eventos, ya sea que estén diseñados o no, en los que

los usuarios interactúan con los productos, los bienes, los servicios o las experiencias. Las empresas entienden que si quieren estar centradas en el cliente, necesitan dar forma a la serie de eventos que ellos llevan a cabo y como resultado debe estar implementado en la estrategia de negocio. El viaje sigue un guion secuencial de eventos que las empresas producen para entregar valor al cliente, rentabilidad a la empresa y diferenciación de la competencia (p. 12).

El mapa de experiencia del cliente es un modelo de mapeo de todas las interacciones del cliente con la marca para mejorar estas interacciones. Este proceso debe aumentar las ventas y la satisfacción del cliente (Kakalejcík, Bucko y Vejacks, 2018). Este mapa captura experiencias icónicas que los clientes tienen, desde su punto de vista, en la creación un mapa de viaje y utiliza narrativas de clientes y datos de ellos para trazar su experiencia a lo largo del tiempo, mediante el mapeo de lo que están haciendo, pensando y sintiendo y con lo que están interactuando en el camino. Lo que al final se obtiene es un viaje que ayuda a ver y a evaluar la experiencia que su cliente está teniendo desde su punto de vista (Miller, 2016). Así lo explica de manera textual el autor:

Un mapa de viaje es un agregado de experiencias compiladas a partir de la investigación del cliente y el conocimiento de expertos en la materia en la organización. La naturaleza de cómo los clientes atraviesan el escenario es única para cada uno de ellos, pero, cuando se agregan esos caminos juntos en una narrativa, eso ayuda a ver la experiencia como un viaje desde la perspectiva del cliente. Esta es una poderosa herramienta de narración de historias que pinta una imagen y permite que la gente tenga la oportunidad de ver algo a través de una lente común (Miller, 2016, p. 6).

El modelo de viaje del cliente de una empresa debe basarse en el comportamiento real del consumidor y el objetivo de la empresa debe ser alinear su estrategia comercial y las experiencias que crean mayor valor para los clientes, de extremo a extremo (Norton y Pine, 2013).

4.5 Mapa de experiencia de cliente

La experiencia es estrictamente personal e implica la participación del usuario en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual). Su evaluación depende de la comparación entre las expectativas y la interacción con la empresa durante el proceso de creación de valor (La Salle y Britton, 2003). Como lo aseveran Schwager y Meyer (2007), la experiencia del cliente es interna y subjetiva, porque es la respuesta que los clientes tienen a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo ocurre en el curso de la compra, el uso y el servicio y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto con mayor frecuencia implica algo no planificado, como el servicio, las recomendaciones o críticas, la publicidad, los reportajes, las reseñas, etc. (p. 2).

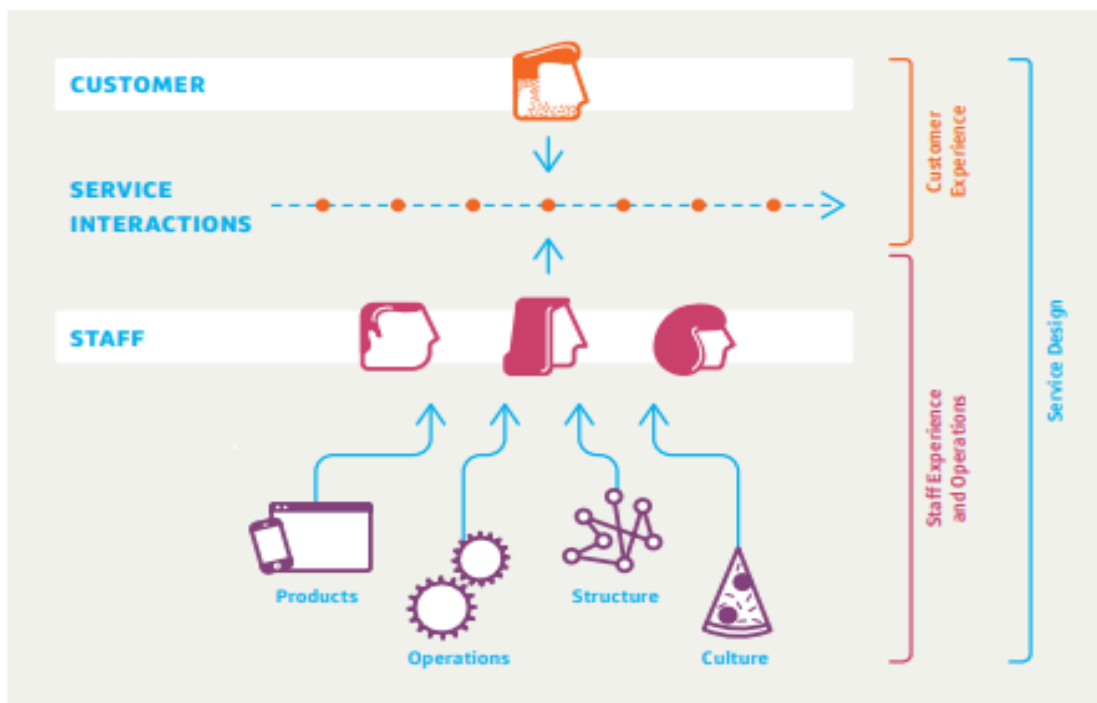
Las partes que conforman una experiencia de cliente encajan en dos categorías. La primera concierne al funcionamiento real del bien o servicio en contraposición a su objetivo de compra o uso. La segunda se refiere a las emociones e incluye los olores, los sonidos, las vistas, los gustos y las texturas del bien o servicio, así como el entorno en el que se ofrece. La sensación de tapicería de cuero, el sonido y el olor de un bistec a la parrilla, el tono de voz de la persona al responder a la línea de servicio al cliente son ejemplos significativos. Son todas las partes que involucran la funcionalidad de un producto o servicio. Esta categoría de partes incluye dos tipos: mecánica (emitidas por las cosas) y *humanics* (emitidas por personas) (Berry, Carbone y Haeckel, 2002).

La empresa como estrategia construye un *blueprint* que se enfoca en mapear desde la superficie hasta el núcleo del negocio que conforma lo que hay detrás o entre bastidores de cómo se entrega y se opera, con el fin de vincularlo con la experiencia del cliente, porque lo que los mapas de experiencia del cliente no muestran es el funcionamiento interno de la organización (Remis, 2016).

El *blueprint* busca descubrir y documentar (a menudo por primera vez) todas las cosas que suceden debajo de la superficie y la composición interna de la organización, de modo que lo que crea es la visualización de datos acerca de cómo funciona la

empresa; la profundidad y el funcionamiento interno de cómo son las cosas que un cliente experimenta son en realidad producidas. El *blueprint* muestra una imagen, que incluye la amplitud de lo que sucede a lo largo del viaje y también toda la profundidad que conforma la sustancia que el viaje atraviesa. Para crear un *blueprint* primero se debe haber identificado uno o más viajes de extremo a extremo, denominados escenarios, que se desea planificar. Estos escenarios deben basarse en la experiencia del cliente, pero también incluyen escenarios organizacionales que suceden internamente, lejos de su vista. Es la historia de lo que sucede en cada paso a lo largo del mapa (Remis, 2016).

Ilustración 2. Diseño del servicio



Fuente: Remis (2016, p.11).

El *blueprint* se puede utilizar para describir lo existente, el estado de una experiencia de servicio, así como también para apoyar la definición y la implementación de servicios nuevos o mejorados. Los planos de servicio se enfocan hacia la experiencia del cliente mientras muestran cómo las operaciones

brindan dicha experiencia. La actividad de servicio crea un espacio comunitario en el que grupos diversos, como diseño, desarrollo, operaciones y negocios, y el personal de primera línea pueden alinearse en la forma de piezas para conectarse y crear un todo mayor. Como herramienta de comunicación, el plan de servicio resalta las dependencias en la organización y proporciona la base para el plan de trabajo y el piloto de la reinversión o la creación de una experiencia. A través de mayor colaboración y orquestación intencional a través de funciones, se aumentan las probabilidades de que una organización pueda ofrecer y mantener la experiencia prevista para los clientes y el personal.

Los elementos que conforman el *blueprint* son las acciones físicas o mentales que el cliente realiza durante una experiencia de servicio, Los puntos de contacto son el medio de intercambio entre el cliente y el servicio. Los puntos de contacto pueden tomar muchas formas, que van desde la tecnología hasta la interacción con el grupo de soporte en servicio de la organización, que son los llamados micromomentos del servicio o momentos de verdad. Por medio de acciones del personal se captura tanto en el escenario como lo que hay detrás de cámaras porque la mayoría de los servicios implican múltiples miembros del personal, de modo que es especialmente importante etiquetar cada elemento con el actor que realiza la tarea (por ejemplo: chef, servidor, azafata, etc.); los procesos de soporte son las herramientas y los sistemas necesarios para apoyar al personal y al momento del servicio, lo que puede incluir herramientas como cuadernos, aplicaciones de software interno, capacitación del personal y sistemas técnicos, dependiendo del contexto y de la complejidad del servicio (Remis, 2016, pp. 17-23).

5 Aspectos metodológicos

5.1 Tipo de estudio

Este estudio responde a una investigación exploratoria soportada en métodos cualitativos puesto que se vale del mapa de experiencia del cliente, en el que el sujeto valora un proceso de interacción con un servicio o producto y sus distintos puntos de contacto (Richardson, 2010), y de la entrevista en profundidad estructurada, mediante

la que se abstraen las ideas del sujeto en su “viaje como cliente” mediante el diálogo continuo alrededor del objeto de estudio, con el objetivo de develarles a los investigadores las ideas, las opiniones, las concepciones y los pensamientos que el entrevistado tiene sobre sucesos, escenarios o actividades experimentadas o sobre la proyección de situaciones posibles, por medio de la narración de la manera como interactuaría en la situación propuesta y el significado de las acciones que llevaría a cabo, lo que aporta así entendimiento a los investigadores (desde la visión del actor) para la solución del problema planteado en la pregunta de investigación (Munariz, 1992).

5.2 Sujetos

La investigación se llevó a cabo a partir de tres arquetipos construidos para cada tipo de vehículo (automóviles, *pick ups* y camionetas) con base en el estudio privado *New car buyer survey –NCBS* (IPSOS, 2017), que encuestó compradores de vehículos nuevos en 2017 en Colombia de las marcas Chevrolet, Renault, Nissan, Mazda y Ford. Los arquetipos propuestos para cada segmento de posibles compradores de vehículos clasificados por la consultora A. T. Kearney, en su estudio acerca de compradores de automóviles, como “pragmáticos convencionales” (A. T. Kearney, 2017) contemplan diferentes enfoques para su división: enfoque de comportamiento, de estilo de vida y financiero (Jenkinson y Jenkinson, 2009).

El arquetipo entrevistado para el vehículo de tipo automóvil correspondió a hombres y mujeres entre 18 y 50 años con formación académica técnica o profesional, laboralmente activos, como empleados o independientes, con ingresos superiores a \$1,800,000 mensuales, que posean vehículo o que deseen tenerlo o hayan participado en el proceso de compra de un automóvil y ubicados en Bogotá.

Para la tipología de vehículo de tipo camioneta, el arquetipo de los entrevistados correspondió a hombres y mujeres mayores de 30 años con formación académica profesional o de posgrado, laboralmente activos, como empleados o independientes, con ingresos propios o familiares, iguales o superiores a \$6.000.000 mensuales, que posean vehículo o que deseen tenerlo o hayan participado en el proceso de compra de una camioneta y ubicados en Bogotá y poblaciones aledañas.

Por último, para la tipología de vehículos *pick up*, el arquetipo de los entrevistados correspondió a hombres, entre 28 y 50 años con formación académica de bachillerato a posgrado, laboralmente activos, con actividades económicas como independientes o dueños de empresa, con capacidad de pago por ingresos propios o por capacidad de la compañía superiores a \$2.000.000 mensuales, que posean vehículo o que deseen tenerlo o hayan participado en el proceso de compra de un *pick up* y ubicados en Bogotá y poblaciones aledañas.

5.3 Instrumentos o técnicas de información

La recolección de datos e información se realizó a través de la entrevista en profundidad estructurada como herramienta de investigación cualitativa, para indagar a través del dialogo y con palabras del entrevistado sobre los conceptos, las creencias, las razones, las actitudes, las experiencias, los sentimientos y los conocimientos (Munarriz, 1992) relacionados con la experiencia de compra del cliente con origen digital (*lead*), a partir de su punto de vista como cliente. Para registrar los resultados de la investigación se utilizó como base la guía para entrevistas desarrollada por IDEO (IDEO y Belinda & Bill Gates Foundation, 2012), adaptada por nesta (2012), en la que el entrevistado se proyecta en un escenario ideal o simulado para desarrollar sus ideas en un formato preestablecido con casillas en las que se describe como persona, muestra lo que siente y dibuja y escribe sus pensamientos con respecto a un tema específico; en el caso de esta investigación, el referente fue el proceso de compra de un vehículo.

Los espacios definidos en la herramienta de investigación fueron:

Así soy yo: espacio en que el entrevistado anota las principales características que pueden describirlo.

Muéstrame: espacio en que el entrevistado profundiza sobre las ideas más relevantes en el proceso de compra de un vehículo o una emoción o un concepto asociado con el proceso.

Piensa en voz alta: corresponde al área en la que el entrevistado diligencia las ideas seleccionadas por el entrevistador en el discurso del entrevistado como importantes; son las percepciones identificadas en el momento de la ejecución de la herramienta.

Sé específico: en este espacio se registran solicitudes específicas y los deseos explícitos del entrevistado relacionados con el proceso.

Dibújalo: el entrevistado plasma en un proceso, dibujo o enumeración los pasos, el tiempo y las emociones relacionadas con las etapas del viaje de experiencia de la compra de un vehículo.

Figura 1. Herramienta de registro de la entrevista en profundidad estructurada

ASÍ SOY YO	MUÉSTRAME	PIENSA EN VOZ ALTA
SE ESPECÍFICO	DIBÚJALO	

Fuente: nesta (2012)

Se efectuaron siete entrevistas para cada uno de los segmentos de vehículos, para un total de 21 entrevistas en profundidad estructuradas para la investigación, con el objetivo de evaluar la “usabilidad” del proceso de compra idealizado; la cantidad de entrevistas para el análisis de los mapas de viajes de experiencia de automóviles, camionetas y *pick ups* se definió a partir de la propuesta teórica de Jakob Nielsen, en la que se enuncia que con cinco usuarios porque con la fórmula $[N1-(1-L)n]$, en la que N

es el número total de problemas de diseño y L es el número de problemas de usabilidad descubiertos por un usuario se tiene suficiencia para llevar a cabo una prueba puesto que, a medida que se incrementa la muestra, se consiguen menos percepciones y se tiende a obtener los mismo resultados (Nielsen, 2000).

6. Resultados

A través de la investigación realizada, en 21 sesiones de entrevistas en profundidad estructurada mediante la herramienta de registro, cada una con una duración promedio de una hora, a tres tipos de perfil establecidos de acuerdo con el tipo de vehículos por adquirir, con el objetivo de profundizar en las ideas y los conceptos que los entrevistados tenían sobre el proceso de compra de un vehículo nuevo, se encontró que:

El viaje de compra en los tres tipos de vehículos (automóviles, camionetas y *pick ups*) fue muy similar y solo cambiaron algunas motivaciones e inhibidores entre los perfiles; los entrevistados para la compra de un automóvil hicieron referencia a motivadores centrados en precio asequible, ahorro de combustible e independencia porque la mayoría de entrevistados de este segmento consideró el auto para beneficio personal, una adquisición que reflejaría un logro personal, mientras que en el segmento de las camionetas, los entrevistados estaban motivados por un vehículo que le generaría estatus, reconocimiento social y su compra estuvo orientada, en lo primordial, hacia uso familiar, espacio, confort y seguridad como motivadores principales de la compra.

El tercer segmento, *pick up*, estuvo orientado hacia una compra por usabilidad en un contexto laboral; para los entrevistados fueron importante el rendimiento, la potencia del vehículo y la resistencia, atributos mencionados de manera repetitiva en las entrevistas, al catalogar el vehículo como herramienta de trabajo. Los motivadores en los que los entrevistados mostraron similitud para la decisión de compra fueron la afinidad que sentían con el diseño del vehículo, la posibilidad de viajar y percibir que el vehículo reflejaba características de su estilo de vida y su personalidad.

Los inhibidores para la decisión de compra identificados por los entrevistados en el segmento de autos fueron: el contacto frecuente de un asesor comercial, lo que les

generó sensación de presión por la compra; el exceso de solicitud de información personal y, por último, la necesidad de tener contacto físico con el vehículo y el concesionario con el que estaban realizando la compra.

En el segmento de las camionetas, los inhibidores manifestados por los entrevistados se relacionaron con los procesos bancarios, en los que se generó descontento al tener que hacer una compra que conllevara un trámite financiero largo y dispendioso, porque recibir exceso de contenido o información no solicitada acerca de la camioneta condujo de manera inmediata al abandono de la compra por el canal digital utilizado.

Para el caso del segmento de *pick ups*, el inhibidor más representativo consistió en que en el momento de llegar al punto de venta no se tuviera el vehículo en vitrina, puesto que los entrevistados manifestaron la necesidad de inspeccionar la *pick up* y sus especificaciones y evaluar que cumpliera los requisitos para ser utilizado en su negocio.

En las entrevistas se identificaron similitudes en algunos inhibidores para los tres segmentos, como la restricción de la compra de un vehículo al no encontrar un respaldo de la marca entendida como garantía y experiencia en el mercado. En los segmentos de automóviles y camionetas se encontró que el trámite bancario fue un inhibidor porque la mayoría de los entrevistados debían solicitar un crédito para adquirir el vehículo y, por tanto, la ausencia de convenio con el banco aliado del entrevistado por parte del concesionario se identificó como obstáculo para la compra.

Uno de los principales resultados de la investigación de los tres segmentos ante el planteamiento al inicio de la entrevista de evaluar la posibilidad de comprar un vehículo en un proceso 100% digital fue que esta opción era muy poco probable para ellos, debido a que consideraron que un vehículo es compra de alta implicación económica y que por tal motivo preferirían tener un modelo mixto, digital y físico, para poder evaluar sensorialmente las características del vehículo y el desempeño en su operación en contraposición con la información recibida por canales digitales y así mismo con el fin de validar que la oferta digital tenía un nexo real con el concesionario físico, para así garantizar que quien los atendió en realidad estaba en capacidad de venderles un auto y que las condiciones comerciales ofrecidas eran posibles.

Los entrevistados comentaron que para el proceso de compra de un vehículo harían entre dos y tres visitas al punto de venta, pero que podrían reducir el número de visitas al establecimiento físico si como parte del proceso de validación se emplearan videollamadas desde el concesionario para mostrar el vehículo, porque esta acción potenciaría su confianza.

Al profundizar en la sesión de entrevista estructurada sobre el modelo mixto de compra (digital y físico) para entender posibles cambios o mejoras en la oferta comercial del sector automotor en medios digitales, así como los puntos de contacto y canales que durante su “viaje de compra” tienen lugar, se encontró que la mayoría de las mejoras propuestas por los sujetos de estudio se concentraron en las etapas definidas como búsqueda, comparación y validación.

En la etapa denominada búsqueda, el atributo digital más valorado por los entrevistados fue encontrar contenido multimedia porque deseaban poder conocer en detalle mediante fotografías, videos explicativos e información técnica del vehículo, así como la opción de personalizar un vehículo y que el sitio web consultado guardara el resultado. Valoraron que el sitio web les permitía tener la posibilidad de generar un contacto por canales como chat, correo electrónico, formularios de contacto y llamadas.

Las búsquedas por lo general se efectuaron a través de un celular y requerían que la carga de información fuese rápida; no obstante, vieron como una posibilidad utilizar un portátil, un computador de escritorio o un elemento que proporcionase una pantalla más grande que habilitar ver con mayor detalle el material multimedia. Consideraron importante para su experiencia digital tener simuladores para crédito y, como requerimiento básico, que el sitio web sea certificado y tenga convenio con una pasarela de pago reconocida. Sin embargo, al indagar sobre el concepto de sitio web certificado, los entrevistados no definieron con claridad sobre cómo garantizar que el sitio web visitado perteneciera en realidad a una marca o a un concesionario o cuáles elementos serían los que garantizarían la veracidad de un sitio web.

Debido a que en la búsqueda obtuvieron sus primeros contactos con un concesionario, reconocieron que, en la interacción digital, la velocidad y la calidad de respuesta es primordial, puesto esperaban respuestas a sus requerimientos en un tiempo máximo de

24 horas y si los requerimientos se planteaban en horario laboral, esperarían una respuesta de manera inmediata.

Cuando los sujetos de estudio llegaron a la etapa de comparación, evaluaron las ofertas comerciales recibidas mediante la definición de los atributos que consideraron más relevantes para delimitar sus opciones, con un promedio de tres. Los entrevistados hablaron de evaluar la propuesta en dos niveles: en el primero se revisarían las características físicas y técnicas de los vehículos y en el segundo se evaluarían los atributos de las propuesta comerciales en función de la velocidad, la calidad y la profundidad de la respuesta en cuanto al requerimiento planteado por el usuario. En la parte final esta etapa los entrevistados compararon la compra de un vehículo nuevo frente a la de uno usado a través de páginas especializadas y de clasificados. El objetivo de esta comparación fue establecer el nivel de depreciación del vehículo y la diferencia económica entre ambos.

En la validación, los entrevistados revisaron foros y opiniones nacionales e internacionales para validar, informar o fortalecer sus percepciones y reconocieron como valiosos los foros, los comentarios, los videos de portales especializados y los grupos en redes sociales. El nivel de confianza sobre las opiniones de un vehículo a través de medios digitales se incrementó en la medida que no tenía nexo alguno con el concesionario o la marca representada porque el hecho de que la credibilidad de un vehículo se afecte o no resulta relevante cuando es el vendedor el que habla mediante comparaciones con vehículos de otras marcas. Para los entrevistados, el tener opiniones de un tercero para el proceso de compra de un vehículo varió no por tipo de vehículo (automóvil, camioneta o pick up) todos buscaron un apoyo; los aspectos que variaron fueron el poder de influencia sobre su decisión en función de la personalidad, el nivel de conocimiento y el número de compras realizadas del vehículo; si bien los entrevistados valoraron el apoyo de un amigo o familiar para fortalecer la evaluación, solo en dos casos de 21, los entrevistados delegaron en un tercero la decisión o dejaron ver que su opinión estaba casi en un segundo plano con respecto a los validadores.

En la etapa de negociación, específicamente en la parte referente a la realización de pagos para la compra del vehículo en un portal web, los entrevistados dijeron que únicamente lo utilizarían después de ir en forma personal a un lugar a ver un vehículo como una prueba sobre la veracidad del sitio web e indagar sobre él, como validador para realizar transacciones de carácter financiero a través de este medio, para tramitar la solicitud de crédito a través de un medio 100% digital.

La solicitud de crédito para la compra de un vehículo les generó en mayor medida incertidumbre a los entrevistados del tipo de vehículo automóvil; para los entrevistados de tipo camioneta fue simplemente un paso adicional y para los de *pick up* no fue muy significativo puesto que, en esta categoría de vehículos, desde que se inicia la evaluación para la compra ya se tiene en un alto porcentaje definido el método de pago que se va a utilizar.

En la investigación se evidenció que la negociación se dividía en dos partes: antes de recibir aprobación del crédito o de definir la forma de pago del vehículo y después de tener certeza sobre la posibilidad real de efectuar la compra, porque es el momento en el que los entrevistados dijeron que, al concretar el negocio, esperaban obtener una recompensa de parte del concesionario: un beneficio adicional o un premio por su esfuerzo.

A partir de la búsqueda del beneficio adicional se les preguntó de nuevo a los entrevistados sobre la posibilidad de efectuar un proceso de compra en línea, con el que lograrían recibir un descuento en el precio de venta del vehículo en comparación con la oferta comercial encontrada por un canal de venta tradicional; la respuesta ante esta posibilidad fue positiva y advirtieron que irían a conocer el vehículo por su cuenta y luego realizarían el proceso transaccional en forma digital.

Al llegar a la etapa de entrega, los sujetos de investigación no profundizaron en las acciones previas o posteriores a la llegada al concesionario y hablaron de la revisión profunda del vehículo para garantizar su recepción a satisfacción.

ASÍ SOY YO

Quedme Sánchez
 Tengo 25 años
 Vivo con una amiga
 Soy Analista de Organización de Fechas
 en "Empasar" llevo 41 meses en la empresa
 Soy ALERME
 Salí de la casa de mis papás.

MUÉSTRAME

✓ Ver el interior del carro.
 ✓ Imagen 3D
 ✓ Hacer un test llamado para saber el auto.

PIENSA EN VOZ ALTA

✓ Tener posibilidad de agendar la
 manejada del carro.

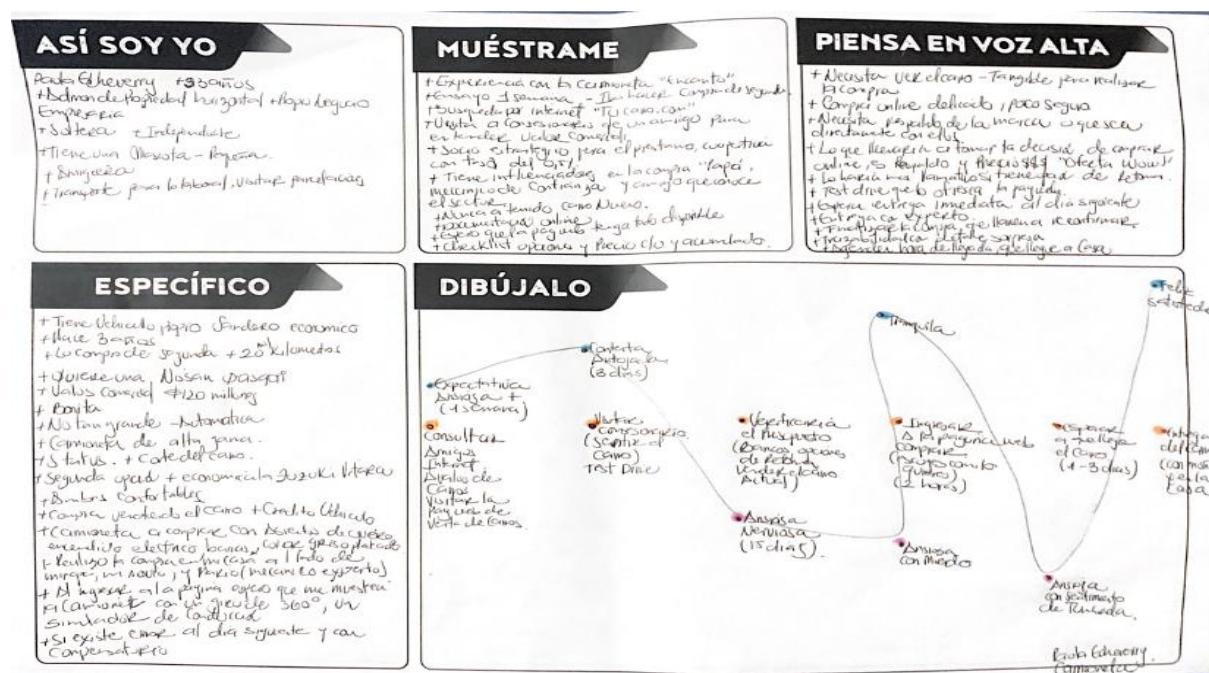
ESPECÍFICO

✓ No tengo carro.
 ✓ Un trabajo
 ✓ Voyo al lla con mis papás, porque
 nos gusta visitar este lugar.
 ✓ Me parece que es bonito, hermosa.

DIBÚJALO

1. Busco carro en Facebook en perfil Honda Colombia.
 2. Busco algunos carros.
 3. Reso páginas de intermediarios y puedo acceder en vivo.
 4. Llamo a un vendedor y le explico.
 5. Hago un test.
 6. Hago un test para saber si puedo manejar.
 7. Hago un test para saber si puedo manejar.
 8. Hago un test para saber si puedo manejar.
 9. Hago un test para saber si puedo manejar.
 10. Hago un test para saber si puedo manejar.

Figura 3. Herramienta de investigación en el proceso de compra de camioneta



Fuente: elaboración propia

Figura 4. Herramienta de investigación en el proceso de compra de *pick up*

ASÍ SOY YO

Profesión: Ingeniero Mecánico / Independiente.
Vivienda: Solo
Tiempo del emprendimiento:
Palabra: Constante.
Logro: Apertura de empresa / Grado Ing. Mecánica.
Búsqueda: Tranquilidad.

MUÉSTRAME

- Vista detallada del vehículo
- Tiempos de respuesta (Entre 1 y 3 días)
- Conocimiento técnico del producto.



PIENSA EN VOZ ALTA

- Es recomendable poder en vivo y en directo lo que se va a comprar.

ESPECÍFICO

- Ford Fiesta: Tiempo: 3 años.
- Compra: Pick up.
- Ver el carro en la calle.
- Consulté especificaciones, características, durabilidad. (Foros internet)
- Llevar al carro a penitaje.

DIBÚJALO

- Pago de transporte

- Poner la alerta

- Consulta de precios
Conocidos e Internet (tucaro)
- Consultar marcas a un amigo
- Ir a concesionario (3 concesionarios)
- Solicitud de crédito
- Aprobación del crédito
- Desembolso de banco a concesionario.
- Entrega del vehículo

Tiempo	Emoción
1. Inmediato	1. Desapación
2. Cuatro días	2. Expectativa a la reacción
3. Dos días	3. Motivación
4. Una semana	4. Generación de expectativa
5. Una semana	5. Preocupación
6. Una semana	6. Alegría y análisis de gastos
7. Un día.	7. Alegría
8. 10 días	8. Alegría mayor
Total: Mes y medio	

Fuente: elaboración propia

7. Análisis

A partir de los resultados encontrados se identificó que los entrevistados, antes de comenzar el proceso de compra, ya tenían una idea preconcebida de cuál tipo de vehículo iban a adquirir (automóvil, camioneta o *pick up*), producto de sus necesidades y gustos personales: para el segmento de automóvil, los entrevistados buscaban independencia, no solo en movilidad sino en la vida personal; en el segmento de camionetas, el diseño con espacios grandes, confort y seguridad fue lo principal a la hora de elegir este tipo de vehículo porque estas personas están comenzando o ampliando su familia y, al mismo tiempo, mostrándole a su círculo más cercano cómo avanzan en su proyecto de vida por medio de la camioneta como símbolo de dicho crecimiento; en la *pick up* el objetivo fue completamente diferente, dado que, aunque el entrevistado buscaba un vehículo con el que se sintiera identificado, el objetivo de la compra fue totalmente racional, por lo que, a mayores rendimiento y eficiencia del vehículo, mayor posibilidad de compra.

Se encontró que el viaje de compra de los tres segmentos fue muy similar: cambiaron algunas motivaciones, varios inhibidores, los atributos buscados en el producto, el significado de la compra y algunas acciones en las categorías, producto del interés de compra, pero el ciclo del proceso fue igual y se puede enumerar en cinco etapas denominadas: búsqueda, comparación, validación, negociación y entrega.

En la primera etapa, búsqueda, la selección de vehículo se fue formando de manera incipiente con la búsqueda en campo, cuando el entrevistado identificó, en la calle durante su rutina diaria o con su círculo social, los vehículos que le generaban afinidad por gusto personal o referenciación de un amigo, un familiar o una persona cercana de confianza. La publicidad por un medio fuera de línea o en línea hizo parte también de este proceso de búsqueda y sirvió para afianzar la definición del tipo de vehículo y del beneficio buscado, para luego proceder a realizar una consulta a través de un buscador; es aquí donde comenzó el prospecto a nutrirse de información a partir de la experiencia digital, lo que detonó el proceso de compra. Google fue utilizado por el 100% de la muestra y en la herramienta la consulta de información se dirigió hacia las páginas oficiales de la marca. Otro canal de búsqueda fueron las redes sociales, empleadas por los entrevistados para buscar opiniones, comentarios o foros; se encontró que un entrevistado visitó Facebook para encontrar información del vehículo en el perfil de la marca; la publicidad generada por medios digitales solo fue referenciada por dos entrevistados como primer momento del proceso de compra de un vehículo.

Durante la actividad de consulta, el entrevistado buscó información acerca de las características del vehículo, el rango de precios y las marcas afines; se encontró con la posibilidad de interactuar directamente con los sitios web de las marcas y concesionarios para solicitar información adicional del vehículo a través de correos electrónicos, chats, *chatbots*, formularios y videollamadas; en esta etapa se encontró que si no existe información clara y fácil de encontrar, la probabilidad de que el entrevistado saliera de esa ruta de navegación era altamente probable, porque lo que el prospecto espera en ese momento es bajar el grado de ansiedad e incertidumbre que está sintiendo por la falta de herramientas de juicio sobre el vehículo consultado.

La previa evaluación de precios, posibles formas de pago y utilización de simuladores de crédito fueron actividades generadas en este proceso de búsqueda y con este análisis el entrevistado determinó las opciones de vehículo que podía estar a su alcance, con lo que se inició la etapa de comparación entre vehículos, que se sustentó en las ofertas recibidas en la solicitud de información previa. Los entrevistados solieron evaluar y comparar la información recibida con lo investigado en la etapa de búsqueda mediante la generación de juicios de valor acerca de la calidad de información recibida en los sitios web, la velocidad de respuesta y la facilidad de contacto, de modo que estas actividades se convirtieron en variables que dieron seguridad e influencia positiva para la decisión de compra porque hacen parte de dicha experiencia.

Tras la evaluación y la comparación de información del producto, el entrevistado estableció criterios esenciales de la compra, como características del vehículo y productos adicionales, que para los prospectos fueron indispensables e importantes; por ejemplo, automóvil sedán o *hatchback*, motor con turbo o sin turbo y alzacristales eléctricos, entre otros, todo en relación con su gusto; en este punto el entrevistado idealizó el vehículo que estaba a su alcance e identificó las posibles opciones en el mercado, es decir, limitó posibilidades.

Se encontró que los entrevistados en su mayoría seleccionaron dos opciones de vehículo de un mismo segmento, que jerarquizaron según su preferencia, porque el entrevistado siempre tuvo un vehículo definido para comprar pero dispuso de la otra alternativa, sobre todo por rango de precio, que se asemejó, en su mayoría, a la primera deseada; el paso por seguir en el proceso fue la comparación del precio del vehículo nuevo con el usado, herramienta de juicio del prospecto, usada como referente para validar las posibilidades en el mercado; este comparativo se hizo de manera digital a través de sitios web, clasificados y llamadas.

En esta etapa, en el segmento de *pick up* se compararon, de modo adicional, costos en mantenimiento y operación, con la finalidad de determinar el ahorro y productividad esperada del vehículo en su negocio, mientras que, en el segmento de camionetas, el entrevistado buscó la forma más eficiente de pago del nuevo vehículo a través de la retoma del actual, por que comparó entre concesionarios y mercado el precio ofrecido

de retoma con el objetivo de conseguir el mayor ahorro posible para tener un crédito por un monto inferior en la nueva camioneta. Fue muy común también en el segmento de camionetas comparar el vehículo por comprar con el que se poseía para hacer un balance e identificar qué tanto valor e importancia tenía la compra; esto sucedió porque la compra en su mayoría se hizo pensando en familia. Consideraron la compra como un gasto de lujo, lo que generó en el prospecto sentimientos de presión e incertidumbre, debido a que existían las incógnitas de la necesidad y la ganancia en términos de beneficios de una nueva obligación financiera.

A medida que los entrevistados sentían a lo largo de su viaje un mayor grado de conocimiento sobre la compra, buscaron profundizar en la información para contrastar y validar la información recibida de la parte comercial, a través de opiniones de expertos, medios de comunicación, experiencias públicas, videos de YouTube, foros, contenido en Facebook e imágenes en Instagram con alcance mundial con el fin de encontrar información más amplia y libre de estrategias comerciales. Los entrevistados profundizaron en medios digitales en el funcionamiento del vehículo y sus componentes; de igual manera buscaron validadores cercanos que tuvieran experiencia con el vehículo o que tuvieran conocimiento del sector automotor. En dos de los entrevistados se identificó que depositaron toda la confianza de la compra en su mecánico, lo que lo convirtió, no solo en un validador sino en un decisor de compra, al atribuirle el conocimiento técnico del producto y la confianza por la relación cercana de varios años.

Un aspecto importante encontrado en los entrevistados fue que todos tenían la necesidad de visitar el concesionario para tener una validación real del producto; en la búsqueda de cuál concesionario visitar, los entrevistados tendieron a buscar el más cercano para ellos a partir de los que tuvieron el acercamiento de envío de información previa durante el proceso de búsqueda, mediante la utilización herramientas como *Waze* o *Google maps* con la mira de ahorrar tiempo en desplazamiento puesto que no solo visitaron un concesionario; sin embargo, al entregarles la posibilidad de llevarles el vehículo a su casa, u oficina, ellos manifestaron tal oportunidad como un buen servicio diferenciador puesto que sintieron seguridad y comodidad al ver el carro en dichos

lugares. Se identificó en los entrevistados que las mujeres fueron más proclives a visitar el concesionario en compañía de un validador cercano, fuese esposo, padre o amigo.

Fue común en los entrevistados que al mirar el vehículo validaran información con el asesor comercial, no solo para determinar si el vehículo que estaban viendo tenía correspondencia con la información previamente adquirida, sino para evaluar el grado de conocimiento del asesor que lo estaba atendiendo y generar una conversación de igual alcance, con el propósito de darle a entender al asesor comercial el grado de conocimiento que se tenía del vehículo; en este punto el entrevistado pudo generar vínculo de empatía y confianza con el asesor comercial con el fin de potenciar la oportunidad para el concesionario en la experiencia de compra.

La actividad más importante comentada por los entrevistados para tomar la decisión definitiva de compra fue ver el vehículo, sentirlo y revisarlo, por medio de la prueba de conducción como herramienta experiencial de confirmación. En el caso del segmento de *pickups*, ver el vehículo en vitrina desde su arribo al concesionario fue fundamental para continuar su proceso de compra; si este segmento no encontraba el vehículo en su visita, la persona tomó la decisión de abandonar el lugar y de buscar otras opciones porque consideró lo expuesto un signo de demora en la obtención de un vehículo que consideraba productivo.

Se identificó que los entrevistados se informaron sobre las múltiples formas de pago, los planes y los requisitos y comenzaron a evaluar las más interesantes según su poder adquisitivo, de modo que el conocimiento de las posibles formas de pago del asesor comercial fue crucial, puesto que el entrevistado hace comparaciones entre las ofertas comerciales. Los entrevistados buscaron en su proceso tener un solo interlocutor que le hablara de la compra como un todo y le generara respaldo y confianza en el negocio. Las principales comparaciones de ofertas comerciales en los entrevistados fueron descuentos de precio, tasas de interés y planes de largo plazo en el pago.

Al tener el vehículo definido con todas las características y la oferta comercial elegida, el entrevistado estableció criterios para comparar las opciones de pago; en el segmento de automóviles, las opciones de pago más llamativas fueron financiación del 100% y el

plan 50% - 50% debido a que debían cuidar su flujo de caja y evitar sobreendeudarse puesto que la responsabilidad del crédito la asumía una sola persona, en su mayoría es el comienzo de su crecimiento en estilo de vida. Para el segmento de camionetas, el criterio financiación ya estaba definido porque el entrevistado contaba con un banco aliado con el que tenía el crédito de su anterior vehículo, su casa u otros bienes, por lo que para el prospecto de camioneta la negociación del valor de retoma del vehículo anterior fue fundamental porque el método de pago en la mayoría de entrevistados fue la venta del vehículo actual y un crédito del saldo restante. Una oferta comercial con un valor de retoma cercano al valor de mercado pudo acelerar el proceso de compra.

Otro criterio importante encontrado en el segmento de camionetas fue la tasa de interés; al proponerle al entrevistado que el banco aliado del concesionario podía entregarle una mejor tasa que su banco de preferencia, de inmediato se mostraba entusiasmado y su decisión cambió por completo, lo que se debió a que es más educado desde el punto de vista financiero, su pensamiento es de largo plazo y concibe la compra como un proyecto en sociedad puesto que la mayoría de entrevistados en este segmento estaban casados y con hijos.

Para el segmento de *pick up*, la financiación se consideró un paso fácil porque contaban con un poder de negociación más alto: algunos son clientes de categoría empresarial y deseaban que su banco de confianza se encargase de todo, dado que creían que no irían a encontrar otra mejor oferta en el mercado.

Para todos los tipos de vehículo se encontró que los entrevistados sentían la necesidad de tener herramientas que les facilitara gestionar un proceso de pago, con el de evitar un alto volumen de documentos y en su mayoría desplazamientos en diferentes intervalos de tiempo para terminar el proceso de crédito y el pago del vehículo. En este paso del proceso de compra, el entrevistado valoró en alto grado la facilidad de herramientas digitales para realizar este proceso, que les ahorraría tiempo y se lograra como resultado un proceso rápido y seguro.

Los entrevistados, después de elegir el método de pago, tendieron a volver a reconfirmar la oferta comercial; se identificó que sentían miedo e inseguridad por las facilidades pactadas y tuvieron la necesidad de a volver a preguntar y revisar si lo que

les ofrecían era lo que irían a firmar y acerca de las responsabilidades financieras que iban a adquirir; cuando se sintieron seguros cerraron el negocio y de inmediato los entrevistados pasaron a un proceso de espera que generó ansiedad; este proceso exigió mayor rapidez en el segmento de *pick up* porque estas personas solicitaron tener el vehículo en el menor tiempo posible porque el tiempo de demora en la entrega era facturación no percibida para su negocio o un mayor costo en transporte. En el lapso de espera para la entrega, los entrevistados manifestaron que era importante tener la trazabilidad del vehículo y en cuál paso iba del proceso hasta la fecha de entrega final; en este proceso volvió a jugar un rol importante la herramienta digital, que fue un incentivo para una experiencia de compra grata.

Los entrevistados en todos los segmentos siempre esperaban, al cerrar el proceso, un beneficio adicional por la compra que estaban haciendo; se encontró que, dependiendo del valor del vehículo, exigían un regalo que compensara su compra en una categoría similar; la mayoría buscaba descuentos en el precio, bonos de combustible, descuento en talleres; para los entrevistados este detalle adicional se consideró obligatorio.

La entrega del vehículo fue el momento más emocionante del proceso de compra; así lo manifestaron los entrevistados y se identificó que, si lo recibían en su casa, esto les generó un mayor sentimiento de satisfacción e ilusión porque, al estar al lado de sus seres queridos recibiendo lo que para ellos era un bien preciado y de crecimiento personal, daría curso a un sentimiento de orgullo para sus familiares. La mayoría de entrevistados esperaban que la entrega del vehículo se realizase con un símbolo especial que les generase vanidad y orgullo y algunos hablaban de moño gigante, modelo y letrero grande, que comunicara la meta que se estaba cumpliendo.

Durante la entrega, el segmento de camionetas manifestó que para ellos fue muy importante que los acompañase un técnico de la marca para explicarles el funcionamiento del sistema operativo del vehículo, punto considerado como necesario por el tipo de vehículo por adquirir dado que expresaron que las camionetas son vehículos modernos, con funcionalidades automatizadas y que requieren configuración inicial. En el segmento de *pick up*, en la etapa de entrega, planearon el inicio de

operación del vehículo con el fin de buscar que estuviese en funcionamiento en el menor tiempo posible.

Con base en los resultados de la investigación y su análisis, la metodología propuesta (no concluyente) para incrementar la probabilidad de venta de un vehículo a partir de la construcción de un viaje óptimo para la experiencia de compra de un prospecto digital es:

- 1) Identificar, a partir de las etapas definidas (búsqueda, comparación, validación, negociación y entrega) todos los canales de comunicación con los que un prospecto podría buscar tener contacto y estructurar un protocolo de atención con tiempos de atención y respuestas a preguntas frecuentes. Listar para cada etapa los canales de captura de información disponibles mediante la revisión de la estructura del formulario de captura.
- 2) Se sugiere que el concesionario cuente con un espectro amplio de canales de captura de solicitudes de información que confluyan en el sitio web del concesionario o en páginas de destino (*landing pages*), mediante la inversión en pauta en redes sociales, YouTube, enlaces en contenido de fin de la categoría en Google *display* como blogs o portales especializados y la compra de palabras clave en *Adwords*, que sean palabras descriptivas del modelo, de la competencia, de los atributos buscados por segmento de vehículos y del rango de precios.
- 3) Es recomendable que el sitio web y las páginas de destino estén optimizadas para navegación en móvil y sean de carga rápida, lo que incluye en su programación de palabras clave atributos buscados por segmento de vehículo y palabras como concesionario oficial, concesionario autorizado y representante oficial de la marca, así como contar con un dominio con credenciales certificadas, simulador de crédito y una pasarela de pagos reconocida y de amplio manejo en distintos tipos de comercio.
- 4) El sitio web construido mejora la experiencia del usuario en la medida que esté seccionado por tipo de vehículo o de referencia y que cuente con amplio contenido multimedial, videos, fotografías e información técnica visible de manera sencilla, oferta de precios y financiera orientada hacia perfil del prospecto de comprador del vehículo y con valoraciones y comentarios de clientes compradores y validadores.

- 5) Los formularios de recolección de información son más aceptados por el prospecto si son cortos y no solicitan gran cantidad de campos obligatorios; es óptimo que el usuario pueda seleccionar el medio por el que le gustaría obtener respuesta: llamada telefónica, videollamada, correo electrónico o chat y comunicar la promesa de atención a la solicitud. Se recomienda que en horario laboral se lleve a cabo de la manera más inmediata posible y, si se acude a un horario no laboral, en un tiempo no superior a 12 horas.
- 6) Para los prospectos resulta más cómodo que la respuesta a sus inquietudes se haga de manera puntual y luego se le invite a profundizar o a conocer la sustentación de la respuesta entregada. Se sugiere que las respuestas se redacten con las mismas palabras utilizadas por la persona que solicitó la información. Incluir en la información enviada una ruta de pocas etapas, en la que se muestren los pasos por recorrer para comprar un vehículo y el avance en el objetivo después de cada contacto con el prospecto, esta acción disminuye la incertidumbre.
- 7) Los prospectos valoran que en las respuestas se incluyan enlaces a contenido como galería fotográfica, modelos de financiación, testimoniales de clientes y contenido realizado por terceros no vinculados con la marca. Conviene incluir información básica sobre las distintas formas de financiación que existen para la compra y, si es posible, comunicar que puede acudir a procesos de crédito con todas las entidades financieras.
- 8) Informar al cliente que la persona que lo contacta va a ser su principal interlocutora durante todo el proceso de compra y reafirmar los conocimientos y la experiencia en el vehículo y en la financiación. Enviar una tarjeta digital con la información completa de contacto del responsable de la solicitud.
- 9) En cuanto a la generación de contenido relevante para la valoración de los vehículos ofrecidos es importante gestionar líderes de opinión en foros, blogs, redes sociales y canales de YouTube, mediante el desarrollo de una estrategia de avaladores de marca. Es importante que se incluyan, incluso, las debilidades y las oportunidades de mejora encontradas por esas voces autorizadas para potenciar la credibilidad del prospecto.
- 10) Definir los criterios de búsqueda y las palabras usadas para seleccionar por cercanía los concesionarios para visitar por parte de los posibles prospectos e incluir en

la pauta y en la información enviada a los prospectos solicitantes la posibilidad de realizar una prueba de manejo en la puerta de la casa o en el lugar de trabajo y ofrecer solucionar la movilidad en un día en que el solicitante tenga pico y placa. El trato diferenciado y la comodidad fortalecen la credibilidad en la oferta de valor presentada y permiten mantener, en un espacio aceptado por el cliente, una conversación más larga que la que se puede tener con él por otros canales o, incluso, en una visita física al concesionario.

11) Es importante indagar, para el agendamiento de citas de prueba de manejo o de visita al concesionario, si va a asistir de manera individual o con compañía para identificar validadores y avaladores de cada prospecto y establecer oportunidades de sintonía comercial con dichas personas.

12) Si es posible, presentarle al cliente dos opciones de vehículos diferentes cercanos entre sí en presupuesto y atributos, con lo que cierra a su marca la elección o limita la posibilidad de buscar opciones en otras.

13) Es importante incluir, en toda la información enviada al cliente, las diferentes formas de contacto, con inclusión de enlaces a redes sociales, *Google maps* y *Waze* con su localización.

14) En la información enviada al prospecto o siguiente contacto después de la visita se recomienda: para el segmento de *pick up*, enfatizar en la disponibilidad del vehículo y la fecha de entrega; para el de camionetas, enviar desde el inicio la mejor oferta de retoma del vehículo actual (si aplica en la negociación) y la posible tasa del crédito; en el automóvil, enviar opciones de valor de cuota mensual, iniciando por la más baja posible, con sus respectivas condiciones.

15) Generar estrategias de inmersión en el proceso de información con validadores con los que las personas del segmento se sientan identificados en su círculo para determinar los motivadores del referente de opinión del prospecto.

16) Para generar compromiso y evitar iniciar procesos de búsqueda o comparación del prospecto, se sugiere solicitar dinero para separar el vehículo antes de iniciar el proceso de crédito o pago, con el informe sobre el proceso de reintegro.

- 17) Establecer beneficios adicionales de cierre u obsequios por segmento de vehículo con anterioridad e informe al responsable del prospecto como herramienta para el cierre formal del negocio.
- 18) En el momento de la entrega, abrirle al cliente la posibilidad de invitar personas cercanas a la entrega e invitar al cliente a compartir en redes sociales su experiencia para hacer pública su evaluación sobre el concesionario.
- 19) Determine la frecuencia de recontacto por parte del asesor comercial para los *leads* que no se convirtieron en venta y para los efectivos en busca de nuevas oportunidades de negocio o de referenciación. Mantener el contacto en el servicio de posventa para poder gestionar en el futuro una nueva compra.

Se espera que, mediante la implementación de las acciones sugeridas a lo largo del viaje al contemplar acciones de interacción física y digital, en los momentos más importantes del proceso de compra analizado se consiga incrementar la tasa de cierre en ventas a partir de los *leads* generados por canales digitales en el sector automotor de la ciudad de Bogotá.

A continuación se presentan los tres mapas de viaje desarrollados para los segmentos de automóvil, camioneta y *pick up*.

8. Conclusiones

Las personas no piensan en procesos, piensan en momentos y las experiencias que viven en ellos, de tal manera que la gestión por realizar con la oportunidad digital debe concebirse como el trabajo en fracciones para garantizar que el cliente disminuya o elimine barreras para cumplir el objetivo de cada sección del viaje de compra.

El uso de herramientas digitales durante el proceso de compra de un vehículo nuevo no se contempló como un paso para llegar al objetivo sino como una acción anexa; durante las entrevistas fue necesario profundizar en los pasos efectuados para hacerlos conscientes del uso de dichas herramientas y de su rol en el proceso.

Las respuestas a las búsquedas llevadas a cabo por los entrevistados deben ser oportunas, completas y simples de entender en contenido, para motivar al prospecto a entregar sus datos de contacto.

La captación de *leads* se puede dar en cualquiera de las fases del viaje de compra y no se limita a la fase de búsqueda porque en las etapas de comparación, evaluación y negociación se pueden generar estrategias de registro mediante la gestión de contenido relevante en canales apropiados, alineados con los motivadores de cada sección del viaje del cliente. Incluso, puede llegar a ser más rentable para una compañía gestionar *leads* en la etapa de negociación porque pueden ser más calificados al estar más informados y avanzados que los que están iniciando un proceso de compra.

Al organizar las acciones realizadas por un cliente en las cinco etapas definidas para el viaje de compra se evidenció que la fase de validación fue la más larga y compleja puesto que fue la situación en la que confluyeron momentos digitales y momentos físicos, por lo que fue el momento en el que el concesionario debió lograr influir mediante la información suministrada sobre el vehículo y el conocimiento de los validadores de cada cliente.

El criterio de búsqueda de concesionario fue la cercanía y solo cuando se les explicó a los entrevistados que existía la posibilidad de tener variación de precios y beneficios entre concesionarios de una misma marca, al ser todas empresas diferentes, mostraron

interés en la posibilidad de desplazarse a otras zonas o a disponer de cotizaciones por internet.

Los usuarios prefirieron iniciar procesos de compra por medios digitales porque a través de estos sintieron que tenían mayor poder sobre el proceso de negociación y compra al dominar el tipo, la forma y la frecuencia de las interacciones, a diferencia de un canal tradicional, en el que el proceso está sujeto al control del asesor comercial.

Los entrevistados coincidieron en la visión unitaria del proceso de compra de un vehículo, por lo que les generó mayor confianza tener un único interlocutor durante todo el proceso de venta y valoraron que la primera persona que recibió su solicitud fuese capaz de responder todas sus inquietudes y los llevara de manera informada durante el viaje de compra.

Los entrevistados consideraron que la experiencia digital fue interesante pero no fue suficiente para tener la confianza de efectuar todo el proceso de compra por este canal, de tal manera que los medios digitales fueron fundamentales porque ofrecieron información y velocidad, pero la experiencia en punto físico, ver el producto, fue el factor de decisión para generar la compra.

La innovación en la experiencia digital, de acuerdo con los entrevistados, consistió en lograr que la información consultada, enviada o adquirida facilitase sus procesos de comparación para que el proceso fuese más ágil, por lo que la generación de contenido para medios digitales se mostró como la herramienta más factible por accesibilidad y rapidez y por la posibilidad de brindar comunicación en dos vías. Para los entrevistados, tener una *app* con un fin establecido (compra de un vehículo) para acceder a la información y gestionar procesos dispendiosos por tiempo y documentos sería un diferenciador y un motivador para la compra.

En el momento de evaluar una oferta comercial, el cliente no solo valida los atributos y las características del vehículo, sino que también tiene en cuenta el nivel de atención prestado a su requerimiento con base en la velocidad de respuesta y en su calidad, medida en la respuesta completa del requerimiento planteado a través de un canal digital.

Las emociones de ansiedad e incertidumbre comenzaron a perder relevancia en la experiencia del proceso de compra a medida que se avanzó en las etapas puesto que la persona se sintió cada vez más informada, de modo que el buen contenido que se genere desde el primer punto de contacto es primordial para generar confianza, con el fin de incrementar así la probabilidad de compra.

9. Recomendaciones

Se les recomienda a las empresas, las instituciones y los investigadores interesados en profundizar en la gestión comercial de *leads* en el sector automotor validar la metodología propuesta mediante su implementación en procesos de venta real, estudiar con mayor detalle los momentos de adquisición de *leads* mediante herramientas de *software* de análisis cuantitativos en entornos digitales, indagar con una muestra de clientes que iniciaron procesos de compra de vehículos que no fueron concluidos de manera exitosa sobre los inhibidores y las barreras encontradas en el proceso, así mismo con prospectos digitales con proceso de venta exitosa sobre los motivadores.

Se recomienda profundizar en las ventajas ofrecidas a los prospectos de los sistemas de personalización de los canales digitales, principales fuentes de información y validadores generales para la generación de hipótesis que permitan complementar, afirmar o corregir la metodología propuesta.

Llevar a cabo un procedimiento de entrevistas en profundidad por medio de la división de los segmento de automóviles y camionetas entre los tipo acceso y *premium*, con el fin de entender en forma detallada el comportamiento de los prospectos de los segmentos en los que la financiación y el precio de acceso no son un elemento definitivo para la decisión de compra.

Referencias

Aparecio, G. & Zorrilla, P. (2015). Distribucion comercial en la era Omnicanal. España: Editorial Piramide.

Así fue la inversión publicitaria en Colombia en 2017 (2018, 27 de abril). Dinero. Recuperado el 18 de abril de 2019 de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/asi-fue-la-inversion-publicitaria-en-colombia-en-2017/257986>

A. T. Kearney (2014). Delivering a superior automotive customer experience in developing markets. Chicago, IL: A. T. Kearney. Recuperado de <https://www.kenearney.com/automotive/article/?a/delivering-a-superior-automotive-customer-experience-in-developing-markets>

A. T. Kearney (2017, marzo). The Phoenix principle : the next generation of automotive sales- 2025 and beyond. Chicago, IL: A. T. Kearney. Recuperado de <https://www.de.kenearney.com/automotive/next-gen-automotive-sales-2025>

Bajracharya, A., Morin, L. K., & Radovich, K. H. (2014, mayo). Analysis of automobile advertisements in American magazines. Gettysburg, PA: Gettysburgh Community College. Recuperado de https://cupola.gettysburg.edu/student_scholarship/225/

Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the omnichannel customer journey: determinants of interaction choice. Journal of Interactive Marketing, 43(C), 116-133. doi: 10.1016/j.intmar.2018.02.001

Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience managing the total customer experience. MIT Sloan Management Review, 43(3), 85-89. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2314402>

Berman, S., & Marshall, A. (2014). The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. Strategy and Leadership, 42(5), 9-

17. doi: 10.1108/SL-07-2014-0048

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & y Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205. Recuperado de <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/customer-contributions-and-roles-in-service-delivery>

Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808. doi: 10.1108/JOSM-04-2018-0113

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, CCCE (2018). Informe de gestión y resultados 2018. Bogotá: CCCE.

Castaño, J. J., y Jurado, S (2016). *Marketing digital (comercio electrónico)*. Madrid: Editex.

Céspedes, F. V. (1993). Coordinación de ventas y marketing en empresas de bienes de consumo. *Diario de Marketing de Consumo*, 10(2), 37-55.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F.(2019). *Digital marketing*. Londres: Pearson Education.

Chen, Manwani y Shin. (2017). Gana los momentos previos a la visita al concesionario [en línea]. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/micro-momentos/dealership-micro-moments-auto-searches/>

Couso, R .(2005), *Servicio al cliente*, Barcelona, España: Ideas Propias Editorial S.L.

Devyatkova, K. (2017, mayo). Optimization of digital lead generation channels. Case: a startup Nordic company entry's into the B2B market (trabajo de grado en Negocios Internacionales, School of Business, JAMK University of Applied Sciences, Jyväskylä). Recuperado de <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141208/Thesis%20of%20Devyatkova.pdf?sequence=1>

ce=1

Dewsnap, B., y Jobber, D. (1999). Category management: a vehicle between sales and marketing. *The Journal of Brand Management*, 6, 380-92. doi: 10.1057/bm.1999.30

Dillon, A. (2001, marzo). Beyond usability: process, outcome and affect in human computer interactions. Toronto, University of Toronto, Lazerow Lecture 2001 at the Faculty of Information Studies. Recuperado de http://www.ischool.utexas.edu/~adillon/publications/beyond_usability.html

Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco (2018). Informe del sector automotor. Bogotá: Fenalco. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/bienvenidos-informes-del-sector-automotor-vehiculos/informe-del-sector-automotor-diciembre-de-2018>

Google (2016, diciembre). Consumers in the micro-moment : what it means for auto brands. Think with Google. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-aunz/marketing-resources/micro-moments/auto-brand-mobile-micro-moments/>

Guenzi, P., y Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of a superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107. Recuperado de <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbrese:v:60:y:2007:i:2:p:98-107>

IDEO y Bill & Melinda Gates Foundation (2012). Develop an interview approach. En: *The field guide to human centered design*, p. 58. San Francisco, CA, y Nueva York, NY: IDEO.org. Recuperado de <http://www.designkit.org/resources/1>

Inversión en medios digitales crece en Latinoamérica (2018, 19 de febrero). Inversión en medios digitales crece en Latinoamérica. Producto®. Recuperado el 18 de abril de 2019 de <http://www.producto.com.ve/pro/palestra/inversi-n-medios-digitales-crece-latinoam-rica>

Jenkinson, A. (2009). What happened to strategic segmentation? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 11, 124-139. doi: 10.1057/dddmp.2009.27

- Kakalejcić, Bucko y Vejacks. (2018). Differences in Buyer Journey between High- and Low-Value Customers of E-Commerce Business (Tesis maestría). Universidad de Talca, Chile.
- Kankainen, A. (2002, 9 de diciembre). Thinking model and tools for understanding user experience related to information appliance product concept (disertación doctoral, Helsinki University of Technology, Espoo). Recuperado de <http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512263076/>
- KPMG International y Mowat Centre (2014). Future state 2030: the global megatrends shaping governments. Amstelveen: KPMG International y Toronto: Mowat Centre. Recuperado de <http://globaltrends.thedialogue.org/publication/future-state-2030-the-global-megatrends-shaping-governments/>
- La Salle y Britton. (2003), Priceless, Massachusetts, United States: Harvard Business School Press.
- Lehtinen, J. R., y Lehtinen, U. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. Helsinki: Service Management Institute.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. doi: 10.1509/jm.15.0420
- Louis, D. (s.f.). A complete guide to lead generation. TruConversion. Recuperado de <https://www.truconversion.com/blog/wp-content/uploads/a-complete-guide-to-lead-generation.pdf>
- Malca G., Ó. (2001). Comercio electrónico. Lima: Universidad del Pacífico, Serie Apuntes de Estudio N° 40. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1>
- Martin, R. (2010). Design thinking: achieving insights via the «knowledge funnel». *Strategy and Leadership*, 38(2), 37-41. doi: 10.1108/10878571011029046
- Martínez, H. (2011). General Motors LAAM: estrategia mercadeo digital. *Incae Bussiness Review*, 1(11), 12-28. Recuperado de

http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/basesdedatos/ver_reg.phtml?reg=30114

McKinsey (2015). The road to 2020 and beyond: what's driving the global automotive industry? Nueva York, NY: McKinsey. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Automotive and Assembly/PDFs/McK_The_road_to_2020_and_beyond.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Automotive_and_Assembly/PDFs/McK_The_road_to_2020_and_beyond.ashx)

Mehta, R., Dubinsky, A. J., y Anderson, R. E. (2002). Marketing channel marketing and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00159-6

Miller, M. E., & Flowers, E. (2016). The difference between a journey map and a service blueprint. *Practical Service Design*. Recuperado de <https://blog.practicalservicedesign.com/the-difference-between-a-journey-map-and-a-service-blueprint-31a6e24c4a6c>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTIC (2018). Boletín trimestral del sector TIC. Cifras primer trimestre de 2018. Bogotá: MinTIC. Recuperado de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-75854.html>

Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa. Leioa: Universidad del País Vasco. Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8533/CC-02art8ocr.pdf?sequence=1>

nesta (2012). Quiero recolectar apreciaciones de otros en una conversación para descubrir sus perspectivas. *Guía de entrevistas. Desarrollo e Impacto ¡Ya!* Recuperado de <https://es.diytoolkit.org/tools/interview-guide-2/>

Nielsen (2013, 18 de julio). Global AdView pulse lite Q2 2013. Nueva York, NY: Nielsen. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2013/global-adview-pulse-lite---q1-2013.html>

Nielsen, J. (2000, 18 de marzo). Why you only need to test with 5 users. Fremont, CA:

Norman Nielsen Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>

Norton, D. W., & Pine, II, J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12-17. doi: 10.1108/10878571311318196

Nosrati, M., Karimi, R., Mohammadi, M., & Malekian, K. (2013). Internet marketing or modern advertising! How? Why? *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(3), 56-63. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/4091/6156a90bbe1eea9cccb33d3c6fd3a7fa8f3.pdf>

Piercy, N. F. (2006). The strategic sales organization. Is sales the new marketing? . *The Marketing Review*, 6(1), 3-28. doi: 10.1365/s11621-008-0158-z

Piotrowicz, W., y Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. doi: 10.2753/JEC1086-4415180400

Remis,N.(2016). A Guide to service blueprinting. Harvard Business Publishing,1(1),1-29. Recuperado de https://www.dga.or.th/upload/download/file_26e487aea69af163911dc4f6e6b8abd4.pdf

Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 5. Recuperado de <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Schoenbachler, D. D., Gordon, G. L., Foley, D., & Spellman, L. (1997). Understanding consumer database marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 14(1), 5-19. doi: 10.1108/07363769710155820

Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 2 de febrero, 117-126. Recuperado de <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

- Seoane, E (2015). La nueva era del comercio: el comercio electrónico. Las TIC's al servicio de la gestión empresarial. Vigo: Ideas Propias Editorial.
- Toledano Cuervas-Mons, F., y Miguel San Emeterio, B. (2015). Herramientas de marketing de contenido para la generación de tráfico cualificativo online. *Opción*, 31(4), 1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045569057.pdf>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing* , 91(2), 174-181. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Weinberg, B. D., Parise, S., & Guinan, P. J. (2007). Multichannel marketing: mindset and program development. *Business Horizons* , 50(5), 385-394. doi: 10.1016/j.bushor.2007.04.002
- Xinwu, L. (2009). Research on sale model for automobile enterprises in e-commerce. *International Journal of Intelligent Information Technology Application*, 2(5), 199-203. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/detail/detail?vid=19&sid=141afee6-9b08-4af7-b8fc-b85def9457b8%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=52842841&db=iih>